الشركة العربية
للإعلام العلمي
(شعاع)
القاهرة
ج.م.ع

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال

مايو
(آيار)
2002
السنة العاشرة
العدد التاسع
العدد 225

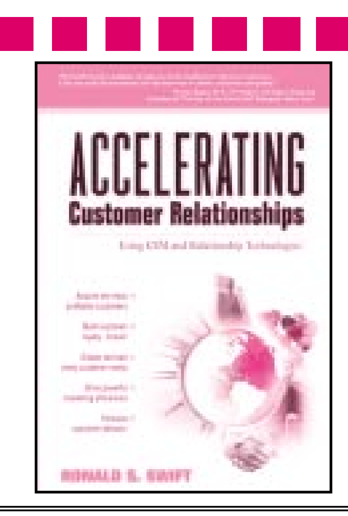
للمشتركين فقط

رئيس التحرير: نسيم الصمادي

www.edara.com



تكنولوجيا التسويق




# إدارة علاقات العملاء

## CRM

**تأليف : رولاند سويفت**

## مشكلة صغيرة .. وكبيرة

تخيل أنك تعمل مديرا لأحد البنوك، وأن عميلا اتصل بمسئول خدمات العملاء ليبلغ عن تغيير عنوانه فقط. وإذ بدأ مسئول علاقات العملاء يدخل بيانات العميل الجديدة، أظهر له نظام المعلومات ما يلي :

✲ أن العميل من أهم عملاء البنك لأنه صاحب وديعة كبيرة.

✲ ربحية البنك من تعاملات العميل جيدة جدا.

✲ السنة المالية الحالية توشك على الانتهاء، مما يزيد فرصة تسرب العميل.

✲ وديعة العميل على وشك الانتهاء وعليك أن تذكره بتجديدها.

✲ العنوان الجديد الذي سينتقل إليه العميل بعيد عن فروع البنك، وقريب من فرع أحد البنوك المنافسة.

✲ معامل ولاء العميل ضعيف جدا، فلا يوجد لديك عنه أية بيانات شخصية.

✲ يظهر أمام موظف علاقات العملاء على الشاشة تحذير بأن احتمال ضياع العميل يصل إلى 55٪.

✲ يقترح نظام (إدارة علاقات العملاء) على الموظف تقديم عرض خاص يمنح العميل مميزات إضافية في حالة تجديد الوديعة.

✲ للمحافظة على العميل، يقترح النظام أيضا إبلاغ العميل بتوقيتات سير العمل لافتتاح فرع جديد للبنك بالقرب من عنوانه الجديد.

**فما رأيك في هذا النظام؟ هل يشبه أي نظام معلومات موجود بشركتك حالياً ؟!**

ذلك هو نظام إدارة علاقات العملاء CRM وهو نظام ذكي، يتعامل مع كل عميل بطريقة مختلفة لأنه يتعلم وهو يعمل، ويؤسس علاقات جديدة بين عناصر ووحدات قاعدة البيانات كلما جرى تعديلها أو تغييرها.

## ما هي إدارة علاقات العملاء CRM؟

الحروف الثلاثة CRM هي اختصار للكلمات الثلاث : Customer Relationship Management وهو مفهوم جديد بدأ يغزو لغة التسويق ويقصد به : (نظام جذب واكتساب العملاء المربحين والاحتفاظ بهم، من خلال تحليل معلوماتهم وفهم متطلباتهم عبر عملية طويلة تأخذ بالاعتبار التوفيق بين نشاط المؤسسة واستراتيجيتها، لتوطيد علاقات قوية مع العملاء المربحين فقط، وتقليص مستوى العلاقات مع العملاء غير المربحين).

## المنظمة المتعلمة

### The Learning Organization

في صراع المؤسسات والمنافسة الرهيبة لا يكون البقاء للأقوى. فهناك مؤسسات كانت قوية ثم أفلست، وهناك مؤسسات بدأت من الصفر ثم تعملقت. البقاء يكون دائما للأقدر على التعلم والتكيف. وتشمل قدرة الشركة على التعلم ثلاثة جوانب معرفية هي:

**معرفة بالسوق:** Market knowledge

وهي القدرة على المنافسة والمناورة وفهم طبيعة السوق وتقلباتها والتحسب لتهديداتها.

**معرفة الذات:** Self-Knowledge

وتختص بفهم نقاط القوة والضعف للمنظمة Strengths & Weaknesses.

**معرفة العملاء:** Customer Knowledge

وتختص بفهم متطلبات العملاء وتمييز العملاء المربحين من غيرهم، وهذا يعني معرفة الفرص المتاحة.

والنوع الأخير من المعرفة هو مجال «إدارة علاقات العملاء» CRM.

## تحولات الـ CRM

أحدثت الـ CRM عددا من التحولات الهامة في المؤسسات. وهي تحولات كانت مستحيلة بدون نظام إدارة علاقات العملاء. ومنها:

### التحول من الرضاء إلى الولاء:

تهدف CRM إلى تحويل العملاء من حالة الرضاء Satisfaction إلى حالة الولاء Loyalty لكن لا يجب أن يفهم من هذا أنها تهدف إلى ترسيخ ولاء كل العملاء. بل تقوم بفرز وإقصاء العملاء غير المربحين والتفرغ والتركيز على العملاء المربحين فقط.

التعامل مع العملاء المربحين يزيد ربحية الشركة ومنفعة العميل، وذلك بسبب توافق متطلبات العملاء مع الكفاءات المحورية Core Competencies للشركة. فإذا اضطرت الشركة للتخلي عن مجال ما تتفوق به، أو الدخول في مجال بعيد عن خبراتها، بهدف إرضاء بعض العملاء غير المربحين فقط، فإن نفقاتها تتضخم وميزتها التنافسية تتلاشى ويتقلص ربحها.

### التحول من التعاملات إلى العلاقات:

تهدف CRM إلى توطيد علاقات طويلة الأجل مع العملاء المربحين. فما يربط أي مؤسسة بعملائها العاديين إنما هو مجرد تعاملات Transactions, قد يخسر فيها أحد الطرفين، ولكن أحدهما لا يحرص على تحويل هذه التعاملات العابرة إلى علاقات Relations دائمة. بينما تهدف CRM إلى تعزيز العلاقات وتقليل التعاملات.

## فوائد «إدارة علاقات العملاء»:

تفيد إدارة علاقات العملاء CRM في:

- تحديد وتصنيف فئات العملاء تبعاً لدرجة ربحيتهم وتبعاً لاحتمال استمرار التعامل معهم.
- استهداف فئات العملاء الأكثر ربحية من خلال تحديد أنسب وسائل وأوقات الاتصال بهم.
- توفير معلومات ومدخلات لبحوث التسويق والخطة الإستراتيجية من خلال دراسة ميول العملاء وتوجهاتهم ووضع افتراضات حول تعاملاتهم المستقبلية.
- إعطاء صورة متكاملة عن العملاء واحتياجاتهم مما يؤثر إيجابياً على توكيد جودة مخرجات الشركة من وجهة نظر العميل.
- زيادة فرص نجاح جهود المبيعات والتسويق. فدراسة بيانات ومعلومات العملاء تزيد من احتمال ملاءمة منتجات الشركة لهم.

## المؤلف

**رولاند سويفت:**



إستشاري متخصص في مجال إدارة علاقات العملاء وتصميم قواعد البيانات للشركات. وقد ساهم في مشروعات لإصدار برمجيات نظم المعلومات للشركات الساعية للربح لدى شركة (أي بي إم).


| | |
|---|---|
| Authors: | **Ronald S. Swift** |
| Title: | **Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationship Technologie** |
| Publisher: | **Prentice Hall Oct. 2001** |
| ISBN: | **0130889849** |
| Pages: | **504 pages** |

- زيادة هامش الربح الناتج عن كل تعامل مع كل عميل وذلك ببيع مزيد من السلع لنفس العميل cross-selling.
- خفض نسبة تسرب العملاء وزيادة معدل الاحتفاظ بالعملاء customer retention rate.
- تحويل بيانات العملاء إلى أفكار قابلة للتنفيذ.
- توحيد الرؤية التسويقية للشركة وإقرار نقاط الاتفاق حول المفاهيم الإستراتيجية الهامة بالمؤسسة.

## تقييم العميل:

يعتبر تقييم العميل أحد أهم أسس «إدارة علاقات العملاء» CRM. وهو يعتمد على نوع وكم المعلومات المتاحة للشركة عن العميل. ويتم التقييم باستخدام الأدوات والمعايير التالية:

- **درجة ربحية العميل profitability:** وتقاس بكم ونوع المنتجات التي يشتريها العميل مخصوماً منها تكاليف الوصول إليه وخدمات ما بعد البيع والضمانات التي يطلبها. ويمكن تمثيلها بالمعادلة التالية: درجة ربحية العميل = قيمة ما حصل عليه من الشركة - تكلفته على الشركة.
- **درجة ولاء العميل loyalty:** وذلك اعتماداً على طول فترة علاقة العميل بالشركة واحتمالات استمرارها وعلاقة العميل بالمنافسين. ويعبر ولاء العميل عن درجة جودة العلاقة بين العميل والشركة.
- **درجة اهتمام العميل بالشركة concern:** ويحددها موظف الاتصال المخصص لإدارة علاقة الشركة بالعميل بناء على انطباعاته عن العميل ودرجة اهتمام الأخير بتوطيد علاقة طويلة الأجل مع الشركة.
- **توقعات العميل expectations:** لكل عميل حد أدنى من التوقعات التي يمكن إدراكها من خلال تقصي تجربة العميل مع الشركات المنافسة والأسعار واتجاهات السوق والجودة المتاحة.
- **عدد الشكاوى:** يعبر عدد الشكاوى عن تذمر العميل من الشركة، لكنه يتحول إلى فرصة ورابط جيد بين العميل والشركة إذا تم تذليل أسباب الشكوى.
- **درجة توافق الشركة مع العميل:** يتضح هذا التوافق باتباع الخطوات التالية:
  - تفكيك منتجات الشركة إلى عناصرها التشغيلية ومكوناتها الرئيسية.
  - الكفاءات المحورية core competencies التي تميز الشركة وتستطيع المنافسة فيها.
  - العناصر الثانوية secondary elements التي لا تتميز بها الشركة ولا تستطيع المنافسة فيها.

فإذا كانت العناصر الأساسية التي يبحث عنها العميل هي نفسها التي تكون الكفاءات المحورية للشركة، عندئذ يمكن القول بتوافق العميل والشركة.

أما إذا كانت العناصر الأساسية التي يبحث عنها العميل في المنتج تمثل العناصر الثانوية للشركة فإن التوافق سيغيب لأن العميل سيكون أكثر توافقا مع المنافسين.

## هل أنت بحاجة لإدارة علاقات العملاء؟

لكي تجيب عن هذا السؤال، عليك بدراسة المحورين التاليين:

- **تركيز ربحية العملاء:** إذا تركزت ربحية العملاء في فئة معينة دون غيرها - مثل أن تأتي معظم أرباح شركات تأجير السيارات من 1٪ فقط من عملائها - فهذا يعني أنه لا بد من التمييز بين العملاء في أنشطتك التسويقية. فإن لم تتركز الربحية في فئة

## تقسيم جديد لفئات العملاء

**مع تضخم أحجام الشركات وامتداد متعددة الجنسيات منها إلى ما وراء الحدود وعبورها للقارات، تراكمت لديها ثروات هائلة من المعلومات عن مختلف أنماط الاستهلاك ومستويات المعيشة في كل مكان في العالم. وبتحليل هذه المعلومات تبين ما يلي:**

- **يمكن تقسيم جميع العملاء في العالم إلى فئات متمايزة بحد أدنى 20 فئة وحد أعلى 40 فئة مختلفة.**
- **تتوزع الفئات المختلفة تبعا لمناطق تواجدها. إذ يمكن أن تضم الدولة أو الإقليم 15 فئة مختلفة من العملاء، ولكن الرقعة الجغرافية الصغيرة التي لا تتعدى مساحتها 20 كم2، قد لا تضم أكثر من 5 فئات. ذلك أن تفاعل الفئات المختلفة مع بعضها يؤدي إلى تقاربها فيقل التمايز بينها. فكلما اتسعت الرقعة الجغرافية زاد عدد فئات العملاء.**
- **انقضى عهد التسويق الجماهيري mass marketing وبدأ عهد التسويق الفئوي cluster marketing، والتسويق الشخصي personalized marketing. ومع تقارب المسافات بسبب ثورة الاتصالات والمعلومات تباعدت الأذواق واختلفت الأنماط. وتشتت جمهور العملاء إلى فئات لا حصر لها، وصار من الصعب بل من المستحيل الحديث عن فئات متجانسة كما كان في الماضي.**

معينة وتوزعت بالتساوي على جمهور العملاء - مثلما يحدث في السلع الشعبية - فلا ضرورة للتمييز بين فئات العملاء.

- **أسلوب الاتصال بالعملاء:** هل أنت على اتصال مباشر بالعملاء النهائيين أم أن الاتصال يتم عن طريق وكلائك وموزعيك؟ فكلما اعتبرك العميل طرفاً رئيسياً في الاتصال وكلما اعتمدت خطتك التسويقية على الاتصال المباشر بالعملاء، وليس بالموزعين، كلما كانت إدارة علاقات العملاء حتمية لك.

## محاور القيمة value categories:

ما هي المنتجات التي يمكن أن نقدمها لعملائنا؟ وهل هي المنتجات التي يجب أن ننتجها أم أنها بعيدة عن مجال تميزها وتشكل هدراً لمواردنا وكفاءاتنا المحورية؟

للإجابة عن هذين السؤالين يجب دراسة سمات محاور القيمة المتوفرة بالمنتج، وهي تنقسم إلى نوعين:

- **محاور ملموسة (مادية):** وتمثل المكونات المادية والفوائد المرتبطة به بشكل مباشر مثل: الجودة والسعر والعلامة التجارية. وهي تمثل المركز الداخلي لقيمة السلعة/الخدمة.

- **محاور غير ملموسة (معنوية):** وتمثل المكونات غير المادية والسمات والفوائد المرتبطة بالمنتج بشكل غير مباشر مثل: تسهيلات الدفع وسرعة التسليم وخدمات ما بعد البيع. وتشكل المحاور الخارجية أو الغلاف المعنوي الذي يشكل الصورة الذهنية للسلعة/الخدمة.

## تقنيات إدارة علاقات العملاء

كل الشركات تمتلك قواعد معلومات ضخمة عن عملائها، ولكنها تختلف في طريقة توظيف المعلومات. وتعتمد إدارة علاقات العملاء CRM على تغيير هذا

## التسويق الأفقي والتسويق الرأسي

اعتادت الشركات تسويق منتجاتها لعملاء معينين ثم تتركهم وتبحث عن غيرهم، بهدف التوسع وزيادة أعداد العملاء الجدد. وهذا هو ما نسميه «التسويق الأفقي». حيث تتوسع الشركة أفقياً بتسويق منتجاتها لأكبر عدد من العملاء المنتشرين حولها. ومن البديهي أن تستخدم في التسويق الأفقي وسائل الاتصال الجماهيري mass media التي تخاطب أعداداً هائلة من العملاء المحتملين، دون تركيز على فئة منهم. ومن الواضح طبعاً أن هذا أسلوب تقليدي في التسويق.

تتبنى «إدارة علاقات العملاء» CRM وجهة نظر مختلفة فتركز جهود التسويق والبيع على فئات منتقاة من العملاء. وتتصل بعملاء محددين ليواصلوا شراء المنتجات الجديدة والمتجددة cross-selling. وهذا هو «التسويق الرأسي». حيث تتوسع الشركة في التسويق لنفس العملاء، كما لو كانت تبني فوق نفس الأساس وتعلى أسواقها رأسياً.

تختلف وسائل التسويق الرأسي عن وسائل التسويق الأفقي حيث تركز الأولى على فئات بعينها من العملاء، وهي بالتالي لا تخاطب الجماهير دون تمييز. لذا تتسم وسائل التسويق الرأسي بالشخصية وتقتصر على مجموعات صغيرة أو حتى أفراد. فهي تشمل التسويق البريدي المباشر والتسويق بالهاتف والبريد الإليكتروني والإعلان في المجلات المتخصصة.

الرسالة التسويقية التي ترسلها قنوات الاتصال الجماهيري هي «نرجوكم اشتروا منا»، وهذا أسلوب بيع حماسي وعنيف hard. أما الرسالة التسويقية التي ترسلها قنوات اتصال التسويق الرأسي فتقوم على soft selling وتقول للعميل: «لماذا يجب أن تشتري منا» ثم تقدم الأسباب.

ويتميز التسويق الرأسي بارتفاع نسبة النجاح التي تصل إلى 20-30٪، بينما لا تتجاوز نسبة نجاح التسويق الأفقي 1-5٪. وبينما يركز التسويق الأفقي على السلعة أو الخدمة المقدمة للعملاء، يركز التسويق الرأسي على العميل نفسه أكثر مما يركز على السلعة/الخدمة.

| | التسويق الرأسي | التسويق الأفقي |
|---|---|---|
| الهدف | تسويق نفس المنتج لأكبر عدد من العملاء | تسويق منتجات متنوعة لنفس العملاء. |
| الوسائل | وسائل اتصال جماهيري: التليفزيون - الصحف | وسائل اتصال شخصي: الهاتف - البريد |
| نسبة النجاح | 1-5٪ | 20-30٪ |
| التركيز | تمييز السلعة/الخدمة | تمييز العميل |
| الرسالة التسويقية | «اشتروا منا» | «لماذا يجب أن تشتروا منا .. إليكم الأسباب» |
| الاستمرار | قصير الأجل (بدون ولاء العملاء ) | طويل الأجل (بسبب ولاء العملاء) |
| | | |

الوضع جذرياً. ويتم توظيف تكنولوجيا المعلومات في إدارة علاقات العملاء في الجوانب التالية :

### الاتصالات الخارجية بين العميل والشركة:

تتميز الاتصالات بين العميل والشركة بالكفاءة وضخامة الاستثمارات مما يوجب توجيهها لإدارة العملاء المربحين. وأهم سمات نظام CRM الكفء ما يلي :

- ❖ مصمم بعناية بحيث يصل للعميل في لحظات معينة من حياته اليومية، ويبلغه الرسائل التسويقية فيحصل على استجابته الايجابية.
- ❖ ثنائي الاتجاه two-way, وذلك كي تنصت للعميل بنفس القدر الذي تتحدث به إليه.
- ❖ سهل الاستعمال من قبل الشركة والعميل معا.

### الاتصالات الداخلية بين أقسام الشركة:

كثيرا ما تنقطع الاتصالات الفعالة داخل المؤسسات التقليدية ما عدا أوامر الإدارة العليا إلى المستويات التنفيذية التي تليها. لكن «إدارة علاقات العملاء» تعمل على توصيل صوت العميل ونفاذه إلى الأقسام ومواقع العمل ذات العلاقة. وأهم السمات التي يجب توفرها بها هي :

- ❖ تربط العميل بالمؤسسة وبالمساهمين stakeholders.
- ❖ تربط المؤسسة ببعضها لتحقيق متطلبات العميل وتأكيد الجودة طبقاً لوجهة نظره.
- ❖ تنسق بين أقسام خدمة العملاء والمبيعات والتسويق والإنتاج.

## تجربة وول مارت:

في بداية التسعينيات أغرت شركة وول-مارت عملاءها بكتابة بياناتهم الأساسية وإرسالها عبر موقعها على الإنترنت. وبهذا تمكنت من الحصول على البيانات الأساسية لعملائها كي تستخدمها فيما بعد في عمليات الترويج والتسويق المباشر. اليوم تحذو آلاف الشركات حذو وول-مارت، فتطلب من عملائها كتابة بياناتهم على استمارات جذابة، بحيث لا ترهق العميل أثناء ملئها.

وتركز «إدارة علاقات العملاء» على بيانات محددة، منها :

- ❖ بيانات ديموجرافية وشخصية مثل : السن - النوع - الوظيفة - الجنسية - المكانة الاجتماعية .. الخ.
- ❖ بيانات اتصال : الموقع وأرقام الهاتف - أماكن التواجد المفضلة - وسائل الاتصال المفضلة - تاريخ الشكاوى وما تم بصددها - الموظف المختص بالاتصال.
- ❖ بيانات الدخل والاستهلاك : القدرة الشرائية - السلع المشتراة وكمياتها وأغراضها - السلع المفضلة وعلاماتها التجارية - أنماط الاستهلاك - الاهتمامات والرغبات - نسبة الإنفاق على السلع المنافسة -المتطلبات والمقترحات التي يريدها في السلعة - مواعيد التسليم والاستهلاك ومعاودة الشراء.
- ❖ بيانات المحيطين بالعميل : مثل السكرتارية والمؤثرين على قرار الشراء - الإحالات من الأقارب والمعارف.
- ❖ بيانات أخرى : إدراك العميل للمنافسين ورأيه فيهم - سبب تعامله مع الشركة - مقترحات العميل.

## مخزن المعلومات: Data Warehouse

يحتوي مخزن معلومات العملاء على خمسة أنماط من المعلومات هي :

1. **معلومات عن التعاقد:** فيه كل ما يخص التعاقد من مبالغ ومواعيد وأنواع المستندات المتبادلة.
2. **معلومات عن العميل:** وهي معلومات ديموجرافية

## قواعد ذهبية لتحويل التعاملات إلى علاقات

- ❖ **ارفع توقعات العملاء:** عندما تمنح العميل أكثر مما يتوقع، فإنك تحصنه ضد منافسيك الذين لا يمتلكون أدواتك. تستثمر شركات البريد الكبرى مثل **UPS** و **FedEx** نظما متكاملة لتتبع خط سير طرود البريد، فتزيل عنهم القلق وتحرم المنافسين من سحب العملاء الذين يحظون بخدمات مميزة من خلال نظام معلومات منشور على الإنترنت ومتاح للعميل.
- ❖ **لا تهمل العميل المربح من أجل عميل أقل ربحية:** تخيل نفسك على الهاتف تشرح لأحد عملائك غير المربحين مزايا منتجاتك. بينما يحاول عميل مربح الاتصال بك فيجد الخط مشغولاً. هذا هو الموقف الذي تتفاداه الشركات التي استثمرت في تقنيات الاتصال متعددة الأغراض والاتجاهات، والتي يمكنها تلقف عدة عملاء على نفس الخط.
- ❖ **اتصل بالعميل قبل منافسيك:** تهتم محلات بيع الكتب بتسجيل أنواع الكتب التي اشتراها عملاؤها المربحون، فتصبح أول من يبلغهم في حالة صدور كتب أخرى جديدة في نفس المجالات. فهي تزيد فرص شراء العميل من ناحية، وتفوت على المنافسين فرصة الاتصال بالعميل من ناحية أخرى.

وسكانية.

3. **معلومات عن المعلومات:** Metadata طريقة تنظيم المعلومات وبرمجتها وتصنيفها وعرضها.

4. **معلومات مشتقة:** derived data وتختص بطرق البحث عن المعلومات وحسابات التنبؤ بالاحتمالات.

## التنقيب عن المعلومات: data mining

مثلما يتم التنقيب عن المعادن الثمينة، يغوص خبراء المعلومات في مخزن المعلومات بحثاً عن معلومات ثمينة. يقوم بهذه المهمة موظف متمرس على استخدام أدوات علم الإحصاء، فيستخرج النتائج والنماذج وكل الاحتمالات والافتراضات المتعلقة بسلوك العملاء، ثم يتم تصنيف الفئات المختلفة من العملاء وتدقيق الفروق بينها. ويطلق على وظيفة هذا الموظف «محلل بيانات العملاء» CRM analyst.

فقد لاحظ موظف في أحد المتاجر الكبيرة تكرار نمط محدد من الشراء في متجره. وجد أن السيدات اللاتي يشترين أدوات التجميل يشترين أيضا بعض الأدوات المنزلية الموجودة في نهاية المتجر، ولا يلتفتن كثيراً لشراء أنواع الحلوى المجاورة لأرفف أدوات التجميل.

اقترح الموظف على الإدارة تبديل أماكن الحلوى مع أماكن الأدوات المنزلية، فارتفعت مبيعات الأدوات المنزلية وزادت راحة العميلات.

## سياسات التعامل مع العملاء

هناك 3 سياسات للتعامل مع العملاء، هي كما يلي:

- ✲ اجتذاب acquisition
- ✲ احتفاظ retention
- ✲ استعادة win-back

### (1) اكتساب عملاء جدد acquisition

وترتكز هذه السياسة على:

- ✲ اجتذاب عملاء من المنافسين. وذلك بكسب حروب الأسعار وغيرها من المنافسين. وهذا يستدعي الحصول على معلومات عن علاقات المنافسين بعملائهم.
- ✲ اجتذاب فئة جديدة من العملاء، لم يسبق أن اجتذبها أحد. وذلك بإصدار سلعة/خدمة جديدة على السوق، وذلك يستدعي الحصول على معلومات عن تفضيلات ومقترحات العملاء.

**وتصلح هذه السياسة** للشركات التي تتعامل في السلع/الخدمات ذات السمات التالية:

- ✲ ضرورية: أي أن الطلب عليها لا يتعرض لتقلبات مفاجئة. بل هناك حد أدنى للطلب لا يقل عنه.
- ✲ شعبية: حيث يتوزع الطلب على السلعة/الخدمة بين فئات مختلفة من المستهلكين، دون أن يتركز على فئة بعينها.
- ✲ معمرة: وهذا يعني أن العميل لا يحتاج لتكرار الشراء، نظراً لطول فترة استعمال السلعة. مما يحتم على الشركة المنتجة الاتجاه دائماً نحو عملاء جدد.

### (2) الاحتفاظ بالعملاء الموجودين retention

وترتكز هذه السياسة على:

- ✲ صياغة سياسات تشجيعية: مثل الخصومات والهدايا وخدمات ما بعد البيع وبطاقات العضوية .. الخ.
- ✲ خدمة العملاء: وتتضمن العناية بالعملاء وتقديم الضمانات وخدمات ما بعد البيع لهم.
- ✲ تحسين السلع/الخدمات القائمة بما يلائم العملاء: وهذا يستدعي الاستجابة لشكاوى العملاء وتذليل أسبابها ودراسة توقعات العملاء وطرق الاستجابة لها.

**وتصلح هذه السياسة** للشركات التي تتعامل في السلع/الخدمات ذات السمات التالية:

- ✲ غير ضرورية: أي أن الطلب عليها يتعرض لتقلبات مفاجئة.
- ✲ فئوية: حيث توجد فئات من العملاء لا تحتاج للسلعة/الخدمة. مما يعني أن الطلب على السلعة/الخدمة يتركز في فئات معينة من المستهلكين، دون غيرهم.
- ✲ غير معمرة: وهذا يعني أن العميل يحتاج لتكرار الشراء، نظراً لقصر فترة استعمال السلعة.

### (3) استعادة العملاء القدامى: win-back

وترتكز هذه السياسة على:

- ✲ بيع سلع/خدمات جديدة لعملاء قدامى: وذلك عند إصدار سلعة/خدمة جديدة بالشركة لم يعلم عنها العملاء القدامى. وذلك يستدعي الاحتفاظ بالمعلومات الموجودة عن العملاء ودراسة احتمال قبولهم للسلعة/الخدمة الجديدة.
- ✲ تكرار البيع للعملاء القدامى: وهذا أسهل وأقل تكلفة من البيع لعملاء جدد. حيث أن المعلومات المتاحة عن العملاء القدامى تتيح للشركة صياغة عرض البيع بما يلائم توقعات العميل.
- ✲ الحصول على إحالات من العملاء القدامى لعملاء محتملين: فالعميل القديم يعلم عن منتجات الشركة ما يكفي ليقترح الاتصال بعدد من معارفه، ممن يتوقع استفادتهم من منتجات الشركة.

**وتصلح هذه السياسة** للشركات التي تتعامل في السلع/الخدمات ذات السمات التالية:

- ✲ متغيرة ومتجددة: فالشركات التي تصدر سلعاً/خدمات مختلفة ومتغيرة في كل فترة يجب عليها الاتصال بنفس العملاء لإعلامهم بالجديد.
- ✲ غير شعبية: وهذا يعني أن الطلب على السلعة/الخدمة يحتاج إلى التركيز على فئات معينة من المستهلكين.

## بناء مخزن المعلومات:

يمثل مخزن المعلومات المنجم الذي تستخرج منه الأفكار الثمينة في «إدارة علاقات العملاء». ويتطلب بناؤه أربع مراحل متتالية، هي :

### (1) مرحلة تحديد المعلومات اللازمة ومصادرها. وتشمل:

- ✲ تحديد أنواع المعلومات اللازمة لإنجاح جهود CRM بمناقشة كبار الموظفين بالشركة.
- ✲ تحديد مصادر الحصول على هذه المعلومات.
- ✲ تحديد درجة جودة المعلومات المطلوبة والوسائل المناسبة لجمعها.
- ✲ تصميم النماذج والاستمارات المناسبة لتدوين المعلومات المطلوبة.
- ✲ إجراء التجارب الأولية على النماذج والاستمارات وتأكيد ملاءمتها لأهداف الشركة.
- ✲ اختيار التطبيقات والبرمجيات المناسبة لتخزين المعلومات والتعامل معها والبحث فيها.

### (2) مرحلة الحصول على المعلومات وتبويبها وتحليلها. وتشمل:

- ✲ تجنيد فريق جمع المعلومات وإمدادهم بالنماذج والاستمارات المتفق عليها.
- ✲ إدخال المعلومات لحفظها وتحديثها وتوفيرها.
- ✲ الغوص في المعلومات والتنقيب عنها لتصنيف العملاء وتحديد الفئات المربحة واستنتاج أنماطها الاستهلاكية.
- ✲ اختبار سلامة نظام المعلومات وتدقيق نتائجه.

### (3) مرحلة الاستفادة من المعلومات وتفعيلها. وتشمل:

- ✲ تحويل المعلومات إلى أفكار وخطط.
- ✲ تقديم أفكار واقتراحات قابلة للتطبيق.
- ✲ تصميم العروض وتقديمها للعملاء في إطار الخطة الإستراتيجية.

### (4) مرحلة تطوير المعلومات وتعديلها. وتشمل:

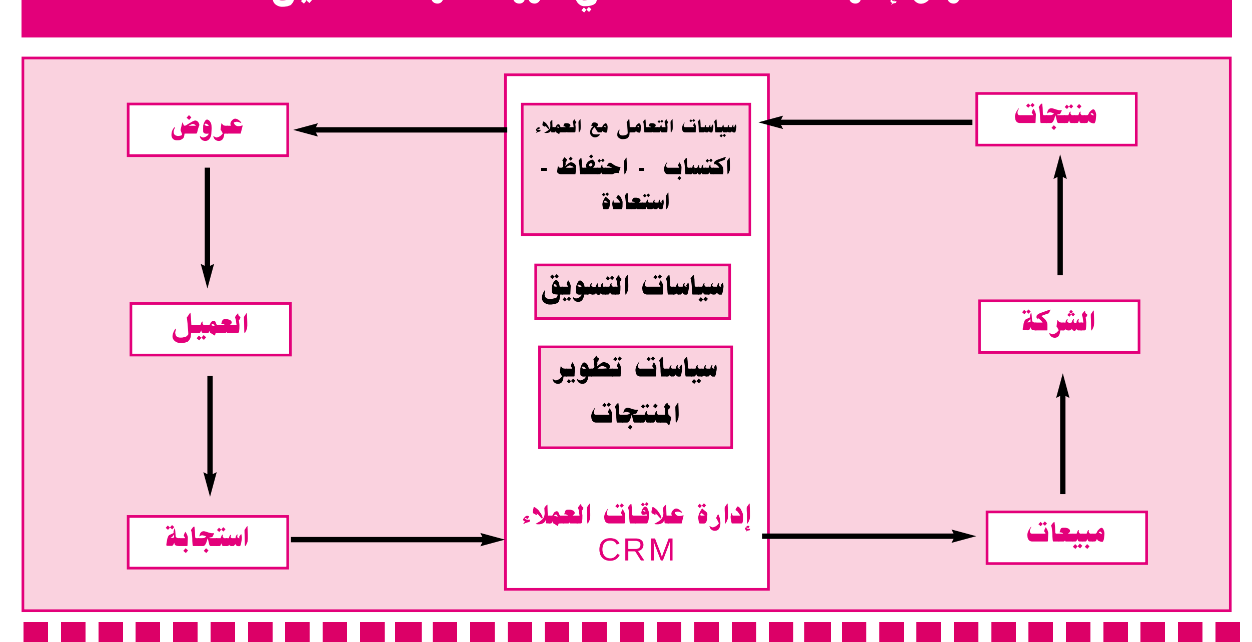
- ✲ تنفيذ الخطة وتقديم العروض التي تم التوصل إليها في الخطوة السابقة
- ✲ دراسة استجابة العملاء.
- ✲ عمل التعديلات والتغييرات اللازمة.

## سمات مخزن المعلومات:

لكي تنجح جهود إدارة علاقات العملاء لا بد من إكساب مخزن المعلومات عدداً من الميزات، ومنها :

- **التفصيل:** detailed: تضم المعلومات جميع التفاصيل الممكنة عن شكاوى العميل والسداد وإجراءات التسليم.
- **الحداثة:** recentness: يتم تحديثه دورياً وعقب كل تعامل جديد مع العميل.
- **قابلة للاستخدام:** usability: لا يتضمن أي غموض ولا يستعصي على فهم المديرين والمسئولين في الأقسام المختلفة، خاصة التسويق والإنتاج.
- **الإتاحة:** accessibility: فلا تكون كل المعلومات سرية أو محجوبة عن موظفي الإنتاج والتسويق والأقسام ذات العلاقة بالعميل.
- **الأمان:** safety: توفير الحماية للمعلومات

**موقع إدارة علاقات العملاء في دورة الشركة / العميل**



الشخصية والحرجة الخاصة بالعملاء، مثل أرقام بطاقات الائتمان.

- **التراكم:** accumulation فلا يتم الحذف منه أو الإضافة إليه إلا بمنطق واضح.

- **المنطق:** logic: يكون للمعلومات بناء أو هيكل مفهوم لا يستغلق على أذهان الموظفين.

- **الارتباط:** relative: تركز المعلومات على مجال عمل الشركة دون أن تتشتت في مسارات تضني الباحث وترهقه.

## ماذا لو فشل مشروع «إدارة علاقات العملاء»؟

تظهر نتائج **CRM** في الأجل الطويل لا في الأجل القصير. ينفق كثير من المديرين المتعجلين آلاف الدولارات في شراء أحدث البرمجيات وتخصيص الموارد لإنشاء أقسام علاقات العملاء ليجدوا أنفسهم بعد أعوام يواصلون الفشل التسويقي. فكيف تخفق برامج **CRM** في تحقيق وعودها الوردية؟ وكيف تقي برنامجك من الفشل؟

تفشل معظم برامج إدارة علاقات العملاء بسبب التوليفة الإدارية المحيطة بها. وهذه بعض مظاهر الفشل وطرق علاجها:

### 1. عدم توافق البرنامج مع متطلبات الشركة

يقول أحد مديري الشركات الكبرى: «كان الاعتقاد السائد لدينا هو أننا إذا اشترينا أفضل برمجيات «إدارة علاقات العملاء»، فإننا سنضمن كفاءة مخرجات «إدارة علاقات العملاء». إلا أن النتيجة جاءت على العكس تماماً».

**الحل** تقديم مقترحات بشأن المتطلبات والمواصفات المطلوبة في البرنامج ثم مناقشتها للاتفاق عليها قبل اتخاذ قرار الشراء.

### 2. الاختلاف حول مفهوم «العميل»:

تركز معظم الشركات على التكنولوجيا وتهمل بقية العناصر المساندة، مثل وضوح الرؤية التسويقية. فكثيرا ما يختلف المسوقون حول: «من هو العميل الذي نسعى لاجتذابه والاحتفاظ به؟» وبدون الوصول إلى نقاط اتفاق واضحة حول الإستراتيجية والرؤية التسويقية ككل، فسوف يفسر كل طرف المعلومات المتاحة من وجهة نظره.

**والحل** هو دمج برنامج إدارة علاقات العملاء في إطار الاستراتيجية التسويقية للشركة.

### 3. المعارضة الصامتة:

يركز البائعون الناجحون على العمل الميداني وينفرون من العمل المكتبي. وكثيراً ما يتخذون موقفاً معارضاً من التغييرات التنظيمية التي تطرأ على عملهم. وسوف تجد معارضة من فرق البيع التقليدية، مما يؤخر تطبيق نظام CRM

**والحل** هو تشجيع الجميع على المشاركة في مشروع CRM من البداية.





## خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال

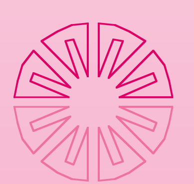
نشرة نصف شهرية تصدر عن:
الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)



ص.ب 4002 - القاهرة
مدينة نصر: 11727 - ج.م.ع
تليفون: 2633897 2 20
تليفون: 4036657 2 20
تليفون: 4025324 2 20
فاكس: 2612521 2 20
مكتب الاسكندرية: 4254353 03

**الأردن- شعاع ت: 5510492**
**5534291 - 5515636 - عمـــان**
**اليمن - سكاي نت ت: 206949 صنعاء**
**لبنان - مجموعة مراد ت: 6743449 - بيروت**
**السعودية - شركةمصادر ت: 6504053 - 6521147- جدة**
**السعودية - شركة مصادر ت 4749929 - 4749887- الرياض**
**الإمارات - شركة إدارة كوم ت: 2977111 - 2977117- دبي**




**تصدر (خلاصات)**
**منذ مطلع عام 1993 وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب العالمية الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز على الكتب الأكثر مبيعاً، والتي تضيف جديداً للفكر الإداري. تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئة الإدارة العربية. حيث توفر لهم معرفة إدارية مجربة وقابلة للتطبيق**

رقم الإيداع: **6454**
**ISSN: 110/2357**